



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

O NOVO DESAFIO DA GESTÃO DE RECLAMAÇÕES - AS REDES SOCIAIS

ANA RAFAELA DE SOUSA CLÁUDIO

SETEMBRO 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

O NOVO DESAFIO DA GESTÃO DE RECLAMAÇÕES - AS REDES SOCIAIS

ANA RAFAELA DE SOUSA CLÁUDIO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTIANE DREBES PEDRON
MESTRE PAULO ALMEIDA GONÇALVES

SETEMBRO 2013

One of the surest signs of a bad or declining relationship is the absence of complaints from the customer. Nobody is ever that satisfied, especially not over an extended period of time.

Theodore Levitt, 1983, p.5

Agradecimento

Dedico a minha tese aos meus pais, irmão, irmã e namorado, que ao longo destes anos me têm apoiado incondicionalmente e agradeço-lhes do fundo do coração toda a força que me têm dado para a realização deste Trabalho Final de Mestrado e sobretudo por acreditarem em mim e nas minhas capacidades.

Quero agradecer à minha orientadora Cristiane Drebes Pedron, que sempre mostrou disponibilidade para questões, dúvidas ou esclarecimentos e, que mesmo à distância, contribuiu para a realização e apresentação do seguinte trabalho, assim como ao meu coorientador Paulo Almeida Gonçalves que me acompanhou e ajudou ao longo destes meses.

Obrigada aos meus amigos, mas sobretudo obrigada à Bianca, Liliana, Pedro e Rodrigo que também eles foram fundamentais nesta longa caminhada.

Por fim, obrigada ao Instituto Superior de Economia e Gestão por me proporcionar a oportunidade de tirar este mestrado e contribuir para alargar o meu conhecimento científico, aos vários professores do mestrado em Marketing, assim como às organizações que se mostraram disponíveis para fornecer informação relevante para o estudo.

Obrigada a todos.

Resumo

A gestão de reclamações é um tema de constante importância para as organizações. Esta atividade refere-se à forma como as empresas lidam com os problemas que os seus clientes lhes comunicam sobre aspetos relacionados com produtos / serviços que geram um certo grau de insatisfação. O surgimento da Web 2.0 e das redes sociais constituem uma evolução na Internet, que permite um ambiente de maior interatividade entre os utilizadores e destes com as empresas. Deste modo, a gestão de reclamação depara-se com um novo desafio: as redes sociais. Neste contexto, o presente trabalho final de mestrado discute a seguinte questão de investigação: “Como é que as empresas gerem as reclamações nas redes sociais?” O objetivo principal consistiu em analisar as características da gestão de reclamações face às redes sociais, que são um canal com maior visibilidade relativamente aos mecanismos anteriores proporcionados aos consumidores para esse efeito (por exemplo, o Livro de Reclamações) e propor um conjunto de fatores relevantes para a gestão de reclamações. O método utilizado foi o estudo de caso, realizado numa empresa de telecomunicações móveis. Esta foi a empresa escolhida porque recebeu o maior número de reclamações na rede social - Portal da Queixa. Foram recolhidos e analisados todos os comentários relativos a esta empresa no Portal da Queixa, fizeram-se inquéritos a esses reclamantes e realizou-se um conjunto de entrevistas nas duas organizações. Os principais resultados deste estudo indicam que com o surgimento da Web 2.0 e das redes sociais, as empresas que optam por estar presentes neste canal, necessitam de ter uma atuação preventiva devido à dimensão e visibilidade deste novo canal, uma vez que este chega facilmente a um grande número de (potenciais) clientes.

Palavras-chave: Gestão de Reclamações, Web 2.0, Redes Sociais, Gestão de Reclamações nas Redes Sociais.

Abstract

The complaints management is a topic of constant importance to organizations. This activity refers to the way enterprises deal with problems that are communicated by their customers about aspects of their products / services that generate a certain degree of dissatisfaction. The emergence of Web 2.0 and social networks sites constitutes an evolution on the Internet, which allows a bigger interactivity environment between the users and the enterprises. Thus, the complaint management is faced with a new challenge: social networks sites. In this context, this master final project has the following research question: "How do companies manage complaints on social networks sites?" The main objective was to analyze the characteristics of complaints management in the social networks sites, which is a way with greater visibility regarding the mechanisms provided to consumers prior to this effect (e.g. the complaints book) and propose a set of factors that are relevant to the complaints management. The method used was a case study in a mobile telecommunications company. This company was chosen since it received the highest number of complaints on the social network site "Portal da Queixa". All the comments regarding this company on the "Portal da Queixa" were collected and analyzed, surveys were conducted among these claimants, as well as a series of interviews in both organizations. The main results of this study show that with the emergence of Web 2.0 and social networks sites, companies that choose to be present in this channel, need to have a preventive action due to the size and visibility of this new channel, since it can easily reach a large number of (potential) customers.

Keywords: *Complaints management, Web 2.0, Social networks sites, Complaint management on social networks sites.*

Lista de abreviaturas e siglas

e-WOM - *Electronic Word-Of-Mouth*

IM - *Instant Messaging*

PQ - Portal da Queixa

RSS - *Really Simple Syndication*

SLA - *Service Level Agreement*

UGC - *User-Generated Content*

WOM - *Word-of-Mouth*

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1 A Gestão de Reclamações	2
2.2 A Gestão de Reclamações nas Redes Sociais.....	7
3. Metodologia.....	13
4. Estudo de caso sobre reclamações <i>on-line</i> da TMN.....	15
4.1 Organizações envolvidas	16
4.1.1 Portal da Queixa	16
4.1.2 TMN	17
4.2 As reclamações do Portal da Queixa sobre a TMN.....	17
4.3 Web 2.0 e a gestão de reclamações - A visão dos reclamantes	18
4.4 Web 2.0 e a gestão de reclamações - A visão das organizações.....	20
4.4.1 Equipa dedicada e monitorização	20
4.4.2 Normas de intervenção	21
4.4.3 Mecanismos de incentivo aos clientes.....	22
4.4.4 Adesão ao Portal da Queixa.....	22
4.4.5 Processo de gestão das reclamações	23
4.4.6 Processos de follow-up e indicadores de gestão.....	25
4.4.7 Acordos de nível de serviço.....	26
4.4.8 Formação dos colaboradores	26
5. Considerações Finais	28
Referências	31
Anexos.....	34
Anexo A – Guiões de entrevistas	35
Anexo B – Questionário enviado para reclamantes do PQ	40
Anexo C – Gráficos	43

Índice de Tabelas

Tabela I: Fatores relevantes na gestão de reclamações	7
Tabela II: Características da Web 2.0 / das redes sociais	11

O seguinte trabalho foi escrito ao abrigo **do novo Acordo Ortográfico**.

1. Introdução

Num ambiente cada vez mais competitivo as empresas lidam continuamente com reclamações, através das quais os clientes manifestam a sua insatisfação sobre um produto ou serviço junto da mesma. Apesar de algumas empresas ainda considerarem as reclamações como uma ameaça para a sua reputação, a literatura consultada, assim como os modelos de gestão de reclamações, sugerem-nas como uma oportunidade para as empresas, tanto a nível de melhoramento do produto ou serviço, de satisfação, lealdade e retenção de clientes como de recompra por parte dos mesmos.

O crescimento do uso da internet por parte das empresas, bem como o surgimento da Web 2.0 - plataforma onde as pessoas conectadas criam e partilham conteúdo: texto, imagens, vídeos (Boulos e Wheelert, 2007; O'Reilly, 2007; Constantinides e Fountain, 2008; Levy, 2009) - levou a que as empresas deixassem de ser protagonistas passando a observadoras e perdendo parte do controlo da informação que circula no ambiente *on-line* (Kaplan e Haenlein, 2010). Daí advém o novo desafio da gestão de reclamações: as redes sociais (*facebook*, *Myspace*, *Twitter*, etc.).

Sendo assim, este Trabalho de Final de Mestrado procura responder à seguinte questão de investigação - Como é que as empresas podem gerir as reclamações nas redes sociais? - sendo indiferente se as reclamações se referem a produtos ou serviços adquiridos *off-line* ou *on-line*. O objetivo principal do estudo consiste em analisar as características da gestão de reclamações face às redes sociais, um veículo com muito mais visibilidade do que os mecanismos anteriores proporcionados aos consumidores para esse efeito (por exemplo, o Livro de Reclamações). Com o surgimento das redes sociais torna-se relevante, na ótica das empresas, estudar a sua influência na gestão de reclamações pois, juntamente com estas, surgem novos métodos e novas dificuldades.

Para isso, foram delineados os seguintes objetivos específicos: analisar as características da gestão de reclamações no ambiente *off-line*; analisar as características da Web 2.0, mais especificamente as características das redes sociais; analisar as mudanças do processo de gestão de reclamações da empresa com o surgimento das redes sociais; e, por fim propor um conjunto de fatores a serem considerados para a gestão de reclamações nas redes sociais.

O trabalho está dividido em cinco partes: a introdução; a revisão da literatura que contém duas sub-categorias: a gestão de reclamações e a gestão de reclamações nas redes sociais; a metodologia conduzida ao longo da investigação; o estudo de caso; as conclusões com os contributos, as possíveis limitações e as investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

Para este estudo, a revisão de literatura está dividida em duas partes. A primeira parte aborda a temática de gestão de reclamações no ambiente *off-line*, dando uma definição de gestão de reclamações e resumindo os fatores relevantes para a mesma. A segunda parte define a Web 2.0 e as redes sociais, focando-se nas características das mesmas, mais especificamente das redes sociais. No final, incluem-se indicações de autores que referem como é que as empresas devem atuar quando decidem estar presentes nas redes sociais.

2.1 A Gestão de Reclamações

As empresas, sejam elas de produtos ou de serviços, defrontam-se diariamente com um grande desafio: satisfazer os seus clientes. Aquando da compra de um produto / serviço, os clientes avaliam as suas expectativas relativamente ao produto/serviço com o desempenho real deste (Oliver, 1980), existindo um sentimento neutro por parte dos clientes quando o desempenho corresponde ao esperado (confirmação), um sentimento

de satisfação quando o desempenho é superior ao esperado (refutação positiva) e, por fim, um sentimento de insatisfação quando o desempenho é inferior ao desejado (refutação negativa) (Oliver, 1980; Day *et al.*, 1981). O sentimento de insatisfação é por vezes tão forte que leva a uma reclamação por parte do cliente. Fornell e Wernerfelt (1988) consideram a reclamação por parte de um cliente insatisfeito como uma oportunidade para empresa recuperar o cliente tornando-o satisfeito e leal. Segundo Lovelock e Wirtz (2010), existe um aumento na satisfação do cliente e na sua retenção, aquando a empresa impulsiona os seus clientes a fornecerem *feedback*. Ao reclamar, os clientes indicam que algo está errado e que esperam que a empresa corrija o problema em questão, mas ao mesmo tempo também indicam que querem manter o relacionamento com a empresa.

A literatura revela a existência de vários tipos de clientes. Zeithaml *et al.* (2006) agrupa-os em quatro categorias: passivos, ativos, irados e ativistas. Os passivos (*passives*) são clientes que não tomam qualquer ação, pois têm dúvidas sobre a eficácia da reclamação, na medida em que não se justifica o esforço e tempo investido. Os ativos (*voicers*) são os clientes que apresentam a sua reclamação à empresa e não investem tanto em *word-of-mouth (WOM)* negativo, nem mudam de empresa ou vão ao encontro de terceiros. Quanto aos irados (*irates*), sentem-se zangados com a empresa e, enveredam pelo *WOM* negativo e pela troca da empresa. Finalmente, os ativistas (*activists*) caracterizam-se pela reclamação em todas as suas formas: à empresa, a terceiros e ao *WOM* negativo.

Levanta-se então a seguinte questão: quais as razões que levam os clientes a reclamarem e a não reclamarem. Eccles e Durand (1998) defendem que a razão principal pela qual os indivíduos se esforçam para reclamar, advém do facto de estes

quererem o que lhes foi negado (produto/serviço ou mesmo um pedido de desculpas). Do outro lado, Tax e Brown (1998) referem que as razões pelas quais os clientes não reclamam consistem: na convicção de que a empresa não vai responder à reclamação, não querem enfrentar o indivíduo responsável pela falha, na incerteza sobre os seus direitos e nas obrigações da empresa e, por fim, não quererem investir tempo e esforço na reclamação. Lovelock e Wirtz (2010) acrescentam ainda o facto de os clientes acharem que ninguém terá em conta o seu problema e se irá esforçar para o resolver, assim como também não saberem muitas vezes como reclamar e/ou a quem se dirigir. Estes aspetos são importantes e a reter por parte das empresas pois, ao existir uma boa gestão de reclamações os clientes insatisfeitos em vez de não reclamarem e mudarem de empresa, irão reconsiderar e reclamar dando outra oportunidade à empresa (retenção de clientes). Nyer (2000) refere que clientes insatisfeitos que são levados a fazer uma reclamação tendem a ficar menos insatisfeitos e a avaliar mais positivamente os produtos/serviços quando comparados com os que não são especificamente levados a expressar os seus sentimentos e opiniões. Segundo Fornell e Wernerfelt (1988) e Andreassen (2001), constata-se que os clientes insatisfeitos, após reclamarem, detêm um maior nível de lealdade para com a marca/empresa do que os que não reclamam, concluindo assim que, deter clientes que reclamam é mais benéfico do que os que não se expressam directamente à empresa (La e Kandampully, 2004). Tax e Brown (1998) referem que uma reclamação deve ser considerada como o centro da estratégia de satisfação do cliente por parte da empresa, sendo que uma boa gestão das reclamações é vital para manter a lealdade do cliente e a sua confiança, ou seja, uma boa gestão de reclamações transforma clientes zangados e frustrados em clientes leais, levando assim à recompra (Boshoff, 1997).

Vários autores fornecem definições de gestão de reclamações e os seus benefícios. Álvarez, Casielles e Martín (2011, p.145) referem que a gestão de reclamações consiste “[...] na forma como as empresas lidam com os problemas que os seus clientes lhes comunicam sobre os aspetos de serviços/produtos que geram um certo grau de insatisfação”. O objetivo da gestão de reclamações consiste em ajudar os clientes a expressarem as suas reclamações, fornecer um processo e uma solução justa (Tax e Brown, 1998) assim como melhorar a qualidade do serviço/produto, existindo diferentes tipos de compensação para os reclamantes (Fornell e Wernerfelt, 1988). Johnston e Mehra (2002) revelam vários fatores relevantes para uma boa gestão de reclamações *off-line*. Um deles consiste em processos simples, claros, fáceis de aceder e de entender tanto para os clientes como para os colaboradores (Johnston e Mehra, 2002), ou seja, o cliente tem de conseguir perceber como registar a reclamação e os colaboradores como responder a esta (Tax e Brown, 1998). A fim de conseguir simplificar os processos de gestão de reclamação e dar uma resposta rápida e apropriada, deve existir apenas um ponto de contacto e a pessoa em questão deve estar apta para resolver o problema e o mais rápido possível (Eccles e Durand 1998; Johnston e Mehra, 2002). Tax e Brown (1998), assim como Eccles e Durand (1998), afirmam que um funcionário é responsável por uma reclamação a partir do momento que a recebe até esta ser resolvida e o cliente ficar satisfeito. As empresas precisam de ter práticas que motivem e permitam aos colaboradores agirem rapidamente, de forma autónoma e eficaz, em caso de ocorrer uma falha (Tax e Brown, 1998; Johnston e Mehra, 2002). Contudo estas práticas só são bem-sucedidas caso os colaboradores sejam formados de modo a possuírem o conhecimento sobre a estrutura, os processos e os procedimentos da empresa (Boshoff, 1997; Eccles e Durand, 1998; La e Kandampully, 2004). A

formação dos colaboradores torna-se então num ponto-chave, de modo a que estes estejam aptos a resolver as reclamações em questão (Tax e Brown, 1998; Johnston e Mehra, 2002). A empresa deve explicar ao cliente a falha ocorrida (Tax e Brown, 1998) e mantê-lo continuamente informado sobre o processo de resolução da sua reclamação, assim como também deve entrar em contato com este no final do processo a fim de obter *feedback* por parte do cliente e saber se este se encontra satisfeito com a resolução oferecida (processos de *follow-up*) (Johnston e Mehra, 2002; La e Kandampully, 2004). Um elemento chave no processo de gestão de reclamações consiste na recompensa. Davidow (2003) define-a como uma das respostas das empresas às reclamações dos clientes. As empresas oferecem recompensas financeiras ou remunerações em dinheiro, a fim de reterem clientes insatisfeitos (Tax e Brown, 1998; Estelami, 2000).

Relativamente à informação obtida ao longo do processo de gestão de reclamações, esta deve ser registada e utilizada para reduzir as causas, razões que levaram à reclamação, sendo esse o foco, e não tanto reduzir o número de reclamações em si (Johnston e Mehra, 2002). Uma boa gestão de reclamações não deveria somente ser desenhada para resolver problemas, mas também para identificar as potenciais causas que levam à insatisfação do cliente (Nyer, 2000; Johnston e Mehra, 2002). O que distingue empresas de sucesso das outras consiste na cultura e atitude destas, pois ter uma cultura de “*no-blame*” (empresa não procura o “culpado”) e preocupar-se com a resolução dos problemas, das reclamações, é fundamental (Johnston e Mehra, 2002).

De acordo com a literatura consultada, existe um conjunto de fatores que devem ser tomados em consideração pelas empresas na gestão de reclamações. Os fatores mais relevantes são apresentados na seguinte tabela.

TABELA I

Fatores relevantes na gestão de reclamações

Fatores relevantes na Gestão de Reclamações	Autores
Ter processos simples, claros, fáceis de aceder e entender tanto para os clientes como para os colaboradores	Johnston e Mehra (2002)
Facilitar o acesso e uso do processo de reclamação aos clientes	Tax e Brown (1998); Johnston e Mehra(2002)
Deter um só ponto de contato para registar a reclamação	Eccles e Durand (1998); Johnston e Mehra (2002)
Formar colaboradores de modo a estarem aptos para resolverem as reclamações	Boshoff (1997); Eccles e Durand (1998); Tax e Brown (1998); Johnston e Mehra (2002); La e Kandampully (2004)
Motivar colaboradores a fim de os incentivar a satisfazer os reclamantes	Tax e Brown (1998); Johnston e Mehra (2002)
Fornecer uma resposta rápida	Johnston e Mehra (2002)
Manter o reclamante informado durante todo o processo de resolução da reclamação	Tax e Brown (1998); Johnston e Mehra (2002)
Recompensar o cliente pela falha ocorrida e obter conhecimento da sua compreensão	Tax e Brown (1998); Estelami (2000)
Pedir desculpa	Tax e Brown (1998); Estelami (2000); Davidow (2003)
Deter uma cultura de “no-blame”	Johnston e Mehra (2002)
Deter processos de <i>follow-up</i> para verificar junto do cliente após a resolução	Johnston e Mehra (2002); La e Kandampully (2004)
Focar na redução das causas das reclamações, ao invés da redução do volume	Nyer (2000); Johnston e Mehra (2002)
Recolher dados durante o processo para evitar/corrigir os problemas ocorridos	Johnston e Mehra (2002)

Fonte: Elaborado pela autora

2.2 A Gestão de Reclamações nas Redes Sociais

A *World Wide Web* (WWW) tem vindo a sofrer alterações ao longo dos últimos anos. A Web 1.0 deu lugar à Web 2.0, termo que surgiu em 2004 durante uma conferência entre Tim O'Reilly e *MediaLive Internacional* (O'Reilly, 2007; Levy, 2009). A Web 2.0 é uma plataforma (O'Reilly, 2007; Levy, 2009; Kaplan e Haenlein, 2010) onde os indivíduos, a partir de qualquer local e em qualquer momento, (Shang *et al.*, 2011) criam e partilham conteúdo através de aplicações fáceis de usar e simples de compreender (O'Reilly, 2007; Constantinides e Fountain, 2008; Andriole, 2010; Click e

Petit, 2010; McHaney, 2012). Na Web 1.0 “o utilizador consome a informação mas não responde nem a muda” (Click e Petit, 2010, p.138), apenas os “proprietários” da página é que colaboram ou manipulam a informação ou o texto publicado (Handsfield, Dean e Cielocha, 2009). A grande diferença entre a Web 1.0 e a Web 2.0 encontra-se no facto de que na Web 2.0 qualquer indivíduo pode criar conteúdo (Cormode e Krishnamurthy, 2008; Handsfield, Dean e Cielocha, 2009), existindo interatividade e uma comunicação bidirecional (Gould, 2009). Assim deu-se uma mudança de detenção de poder dos *Marketeers* e Relações Públicas para os indivíduos e comunidades (Kietzmann *et al.*, 2011). O utilizador é quem detém o controlo (Shang *et al.*, 2011), sendo este o elemento chave, não apenas como consumidor/cliente mas como contributo para o conteúdo, usando-se então o termo *User-Generated Content (UGC)* (Constantinides e Fountain, 2008; Trusov, Bucklin e Pauwels, 2009). O conceito *User-Generated Content (UGC)* descreve o conteúdo publicamente disponível e criado pelos utilizadores finais (Kaplan e Haenlein, 2010).

A mudança deu-se graças às tecnologias da Web 2.0 que facilitaram o uso da web e a partilha e criação de conteúdo por parte dos indivíduos, como referido anteriormente. Segue um breve levantamento das tecnologias da Web 2.0: os *Wikis* que permitem adicionar e editar conteúdo nas páginas *web*, sendo que o conteúdo é modificado continuamente pelo grupo de utilizadores interessados no mesmo (por exemplo *Wikipedia*) (Gould, 2009; Click e Petit, 2010); a *Instant messaging (IM)*, que consiste na comunicação entre duas ou mais pessoas interligadas numa rede, onde o texto é digitado (por exemplo *Messenger*) e a diferença para os *e-mails* é que a *IM* consiste numa comunicação bidirecional em tempo real (Gould, 2009); a aplicação de *Mashups*, que consiste na interligação de várias ferramentas, ou seja, na combinação de

dados de várias fontes para criar uma só ferramenta que apresenta os dados graficamente (por exemplo *Telematics* que combina com o *Google maps* - dados sobre o trânsito e páginas amarelas) (Gould, 2009) e a vantagem das fontes de dados estarem reunidas numa só é a de fornecerem mais informação ao utilizador (Gould, 2009); outra aplicação consiste nos blogs, onde o *blogger* escreve e publica, sendo que os seus leitores respondem através de comentários (Click e Petit, 2010; Kietzmann *et al.*, 2011) e, segundo Kaplan e Haenlein (2010), os blogs consistem em *websites* que projetam as entradas numa ordem cronológica, e correspondem a páginas de internet pessoais que são geralmente geridas por uma só pessoa, permitindo a interação com outras pessoas através de comentários, onde as conversas podem ser entre pessoas que se conhecem ou não (Click e Petit, 2010); por fim, a *Really Simple Syndication (RSS)*, consiste num leitor *RSS*, que envia alertas para avisar o utilizador quando uma página é atualizada, não necessitando de visitar constantemente as páginas web à procura de alterações (Click e Petit, 2010).

A proliferação da Internet e o surgimento da Web 2.0 deram lugar a um grande número de *sites* denominados por redes sociais, uma outra aplicação da Web 2.0. Boyd e Ellison (2007) definem os *sites* de redes sociais como serviços baseados na *web* que permitem aos indivíduos construir um perfil público ou semi-público; identificar outros usuários com quem compartilham conteúdo e observar as conexões feitas por eles ou por outras pessoas, sendo que a natureza dessas conexões pode variar de *site* para *site*. O objetivo dos *sites* de redes sociais não consiste tanto em criar ligações entre desconhecidos, mas sim em manter relações *off-line*, sejam elas com indivíduos ou empresas, tornando visíveis as suas redes sociais. Segundo Boyd e Ellison (2007), os *sites* de redes sociais contêm características próprias. Uma delas consiste no perfil, que

é construído através de respostas a perguntas sobre idade, localização, interesses etc. e, por vezes, pode conter fotografias. Alguns *sites* permitem modificar o aspeto do perfil e outros permitem adicionar aplicações (por exemplo, o *facebook*). Dois elementos de diferenciação dos *sites* de redes sociais são a nível da visibilidade e da acessibilidade. A visibilidade do perfil depende de cada *site* ou do usuário. Após acederem a um *site* de redes sociais, os usuários identificam outros usuários com quem têm um relacionamento e estes são denominados por “amigos”, “contactos” ou “fãs”. Outra característica atual de alguns *sites* de redes sociais consiste na possibilidade de deixar comentários nos perfis dos amigos, assim como mensagens privadas, e partilhar fotos e vídeos (Boyd e Ellison, 2007). A maior rede social a nível mundial e em Portugal é atualmente o *facebook* (Alexa.com, 2013). O *site facebook* foi criado em 2004 e consistia inicialmente numa rede universitária, onde apenas estudantes da Universidade de Harvard tinham acesso, um dos requisitos para poder aceder ao *site* (conta harvard.edu) (Boyd e Ellison, 2007). Em Setembro de 2005, o *facebook* expandiu a sua rede de forma a, atualmente, todos terem acesso.

O surgimento de *sites* de redes sociais permitiu aos consumidores/clientes discutirem assuntos de interesse comum, pesquisarem opiniões de outros consumidores/clientes sobre produtos/serviços e partilharem opiniões e experiências com estes, assim como também permitiu aos consumidores/clientes insatisfeitos articular facilmente as suas opiniões e comentários sobre os produtos, os serviços ou as próprias empresas (Lee e Song, 2010). Nascem então três grupos de clientes no ambiente *on-line* (Lee e Song, 2010): os reclamantes (*complainers*), que publicam a mensagem de reclamação, os respondentes (*repliers*), que referem a sua opinião relativamente à mensagem e os observadores (*observers*), que apenas lêem a mensagem

de reclamação ou as opiniões relativamente a esta. Os reclamantes envolvem-se ativamente em *electronic word-of-mouth (e-WOM)* negativo, enquanto que os respondentes (*repliers*) dão “voz”, expondo as suas experiências com as empresas, produtos e serviços. Os observadores são passivos, mas podem passar a comunicadores ativos aquando reconhecem um certo problema como sendo deles. As reclamações *on-line* alcançam fácil e rapidamente um grande número de potenciais consumidores (Hennig-Thurau *et al.*, 2004), pondo a reputação da empresa em risco caso não exista um bom processo de gestão de reclamações como referido anteriormente. As características mais relevantes da Web 2.0, mais precisamente das redes sociais são apresentadas na seguinte tabela:

TABELA II

Características da Web 2.0 / das redes sociais

Características da Web 2.0 / das redes sociais	Autores
Web como plataforma	Kaplan e Haenlein (2010)
Partilha de conteúdo a partir de qualquer local e em qualquer momento	Shang <i>et al.</i> (2011)
Aplicações fáceis de usar e simples de compreender	O'Reilly (2007); Constantinides e Fountain (2008); Andriole (2010); McHaney (2012); Click e Petit (2010)
Criação de conteúdo por parte de qualquer indivíduo	Cormode e Krishnamurthy (2008); Handsfield, Dean e Cielocha (2009)
Interactividade e comunicação bi-direccional	Gould (2009)
Utilizador detém o control	Shang <i>et al.</i> (2011)
<i>User-Generated Content (UGC)</i>	Constantinides e Fountain (2008); Trusov, Bucklin e Pauwels (2009); Kaplan e Haenlein (2010)
Perfil, visibilidade, acessibilidade, comentários públicos ou mensagens privadas	Boyd e Ellison (2007)
Discussão sobre assuntos, pesquisa de opiniões sobre produtos/serviços e partilha de opiniões e experiências	Lee e Song (2010)
Articulação fácil por parte de clientes insatisfeitos	Lee e Song (2010)
Alcançam fácil e rápido a um grande número de potenciais clientes	Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2004)

Fonte: Elaborado pela autora

Kaplan e Haenlein (2010) afirmam que as empresas devem ser ativas e assegurar-se de que o conteúdo do *site* está atualizado, de modo a interagirem e criarem discussões com os seus clientes. “Ninguém está interessado em falar com uma pessoa aborecida” (Kaplan e Haenlein, 2010, p.66). Deste modo, o primeiro passo a dar é escutar o cliente de forma a saber o que este quer ouvir, sobre o que quer falar, o que o interessa, o que lhe dá prazer e a que é que dá valor, pois, antes do surgimento da internet, as empresas detinham muito tempo para monitorizar as relações com a comunidade e dar-lhes respostas (Kane *et al.*, 2009), mas com o surgimento dos *social media*, que utilizam tecnologias móveis baseadas na net para criar plataformas interactivas onde os indivíduos e as comunidades partilham, criam, discutem e modificam o conteúdo (Kietzmann *et al.*, 2011), nasce a necessidade de novas competências, adaptação de táticas e estratégias coerentes (Kane *et al.*, 2009). Kietzmann *et al.* (2011) usam os 4 C’s - *cognize*, *congruity*, *curate* e *chase* - para descrever como é que as empresas devem construir as suas estratégias de monitorização, assim como podem perceber e responder nos vários *social media*. O primeiro C, conhecimento (*cognize*), passa por reconhecer e perceber qual o foco dos *social media* em que a empresa atua (foco na identidade, nas conversas, na partilha, na presença, nas relações, na reputação ou nos grupos). Para as empresas é relevante saberem se há, e onde, conversas sobre esta, mas também deter conhecimento sobre a concorrência de modo a perceber onde esta está ativa. O segundo C remete para a congruência (*congruity*), no sentido em que as empresas devem construir estratégias que vão ao encontro das funcionalidades dos vários *social media* e dos objectivos da empresa. Relativamente ao terceiro C, cura (*curate*), as empresas devem saber quando interagir numa conversa, ter um representante da empresa *on-line* e ter políticas que referem

como os colaboradores devem agir. O último C remete para “caça” (*chase*) de informação nos *social media* sendo relevante seguir as conversas e interações sobre determinadas empresas, marcas, produtos ou indivíduos. Concluindo, o conhecimento do que é dito sobre as empresas no ambiente *on-line* é fundamental e, para isso, as empresas dispõem de várias ferramentas de pesquisa que as podem ajudar como por exemplo o *TweetDeck*, o *Social Mention* e o *Google Alerts* (Kietzmann *et al.*, 2011).

3. Metodologia

A investigação em questão tem como base o método estudo de caso que segue as recomendações de Yin (2009). O autor descreve que este método procura responder a questões do tipo “como?” e “porquê?” e é indicado para quando o investigador tem pouco controlo sobre o evento e quando o foco é num fenómeno contemporâneo. De acordo com a classificação de Yin (2009), que categoriza o estudo de caso em três tipos: descritivo, exploratório e explanatório. O presente estudo enquadra-se nos termos do estudo de caso exploratório, uma vez que trata um tema pouco desenvolvido, e descritivo, pois irá descrever uma empresa em concreto no que se refere à gestão de reclamações nas redes sociais.

A escolha da empresa para o estudo de caso recaiu sobre a empresa portuguesa de telecomunicações móveis TMN, que detinha o maior número de reclamações na rede social Portal da Queixa. No que diz respeito à seleção do método de recolha de dados, esta é primária e secundária. Relativamente à recolha de dados - informação primária - esta recaiu sobre a realização de entrevistas à Responsável pela Gestão de Reclamações da TMN, aos Responsáveis pela Gestão das Redes Sociais e ao Co-fundador do Portal da Queixa (PQ). De forma a conduzir as entrevistas, foram elaborados três guiões semi-

estruturados (Anexo A). O guião foi dividido por tópicos, tendo em conta os conceitos abordados no tema de investigação: processo de gestão de reclamações, formação dos colaboradores, repercussão de uma reclamação na empresa, acordos de níveis de serviço e Web 2.0. As entrevistas ocorreram nas datas e locais designadas pelos responsáveis das organizações. Duas das entrevistas foram feitas nas instalações da PT em Lisboa, no Areeiro, uma à Responsável pela Gestão de Reclamações da TMN, feita no dia 9 de julho de 2013, e outra aos Responsáveis pela Gestão das Redes Sociais da TMN que teve lugar no dia 27 de agosto de 2013. A terceira entrevista foi realizada no Porto, no Norteshopping ao Co-fundador do Portal da Queixa, no dia 30 de agosto de 2013. As entrevistas foram todas gravadas, transcritas e analisadas. A análise de conteúdo foi realizada através do software MAXQDA 10 - programa específico para análises de conteúdo - que permitiu a codificação das entrevistas e uma visão clara das mesmas, a estruturação da a informação, assim como a sua simplificação, de modo a conseguir retirar informação útil para o tema da investigação “O novo desafio da Gestão de Reclamações: as Redes Sociais”.

Relativamente às análises documentais, os dados secundários foram maioritariamente recolhidos no *site* Portal da Queixa - <http://www.portaldaqueixa.com/>, sendo que o objeto do estudo de caso serão as reclamações da TMN presentes no *site* PQ. A recolha das reclamações do PQ sobre a empresa TMN teve a duração de três meses, de abril a junho de 2013, tendo sido apenas consideradas reclamações designadas como resolvidas no *site*. Foi então criado um modelo de análise no programa *Excel* para as reclamações presentes no *site* com os seguintes elementos de análise: nome do reclamante, data da reclamação, motivo da reclamação, número de comentários por parte da empresa, do reclamante e da comunidade, tal como a

identificação - se era sempre a mesma pessoa por parte da empresa a responder no *site* -, tempo de resposta, tipo de recompensa, *feedback* no *site*, nível de satisfação. No final, foram recolhidas e analisadas 76 reclamações, assim como também foram gerados gráficos para uma melhor perceção dos dados recolhidos. Foi também realizado um inquérito para enviar aos reclamantes do *site* PQ (Anexo B). O inquérito foi realizado *on-line*, com a ferramenta *Google Docs*, no período entre 26 de agosto de 2013 e 9 de setembro de 2013, data do fecho das respostas. A sua distribuição foi feita através da página PQ e enviado por mensagem privada aos 76 reclamantes. Dos 76 inquéritos enviados foram obtidas 17 respostas e realizou-se uma análise quantitativa.

Na fase da análise dos dados, a informação recolhida foi analisada (análise qualitativa e quantitativa) e confrontada com a teoria.

4. Estudo de caso sobre reclamações *on-line* da TMN

O seguinte estudo de caso refere-se às reclamações acerca da TMN existentes no Portal da Queixa, tendo como objeto de estudo as reclamações designadas como resolvidas no *site*. Segue uma breve descrição das organizações envolvidas no estudo de caso: a página Portal da Queixa e a empresa de telecomunicações TMN, assim como a análise das reclamações do *site* a fim de perceber quais os motivos das reclamações, conhecer quem é que está mais ativo no *site* e por fim saber qual o nível de satisfação exposto no *site* após a resolução por parte da empresa. Este ponto será seguido da visão dos reclamantes, uma análise à opinião dos reclamantes sobre a gestão das reclamações da TMN nas redes sociais e, por fim, a visão das organizações na medida em que esta contém oito categorias de análise: equipa dedicada e monitorização, normas de intervenção, mecanismos de incentivo aos clientes, adesão ao Portal da Queixa,

processo de gestão de reclamações, processos de *follow-up* e indicadores de gestão, acordos de nível de serviço e por fim a formação dos colaboradores.

4.1 Organizações envolvidas

4.1.1 Portal da Queixa

O Portal da Queixa (<http://www.portaldaqueixa.com/>) consiste numa rede social lançada em 2009 pela empresa de marketing digital, *web design* e *design* gráfico *Megaklique*. Segundo o seu Responsável de Marketing, é uma espécie de livro de reclamações *on-line*. Apesar de haver vários *sites* parecidos com este, como por exemplo o “Eu Sou Cliente” (<http://www.eusoucliente.com/>), a escolha foi feita através da notoriedade destes *sites*, ou seja através do número de “gostos” no facebook, onde o Portal da Queixa apresentava mais gostos e pelo facto do Portal da Queixa estar actualizado e não ter ficado parado no tempo, continuando a evoluir. Segundo o *site*, o Portal foi pensado e estruturado para resolver a falta de espaços e locais onde o consumidor possa exercer o seu direito de expressão, sendo esta positiva ou negativa. O Portal da Queixa foi pioneiro neste conceito de partilha de experiências de consumo entre marcas e consumidores. Atualmente, são muitas as marcas que estão presentes nesta plataforma (908 entidades inscritas até à data de 15 de setembro de 2013). Para poder reclamar no Portal da Queixa ou comentar as reclamações é necessário a inscrição no *site* e fornecer os seguintes dados: nome, sexo, data de nascimento, número de contribuinte (obrigatório), telemóvel, concelho, localidade e país.

4.1.2 TMN

Para esta investigação foram escolhidas as reclamações da empresa TMN - Telecomunicações Móveis Nacionais (<http://www.tmn.pt/portal/site/tmn>), uma operadora portuguesa de comunicações móveis, fundada a 22 de março de 1991, que pertence ao grupo PT- Portugal Telecom. A escolha da empresa recaiu sobre o número de reclamações na rede social PQ que, no período em que a análise foi feita - 28 de junho de 2009 a 17 de junho de 2013, - era a que detinha maior número de reclamações no *site* identificadas como resolvidas. Em 2012, a TMN contou com 7.598 milhões de clientes móveis (pós-pagos e pré-pagos). A nível de colaboradores, o Grupo PT teve 7.637 em Portugal, na área das telecomunicações. No final de 2012, as receitas da TMN foram de 896 milhões de euros. Relativamente ao ano de 2013 a informação disponível sobre as receitas é a do primeiro semestre: 402 milhões de euros, que em 2012 foi de 226 milhões de euros.

4.2 As reclamações do Portal da Queixa sobre a TMN

Na análise das reclamações identificaram-se quatro grandes motivos para o cliente reclamar: condições contratuais, enganos, má prestação do serviço e produto com defeito. Verificou-se que, através da análise realizada às 76 reclamações, o motivo “Má prestação do serviço” é o que detém um maior número de reclamações (30 de um total de 76 reclamações), seguido das “Condições Contratuais” (20 reclamações), dos “Enganos” (19 reclamações) e “Produto com defeito” (7 reclamações) (Anexo C, Gráfico 1), identificando assim dois aspetos a melhorar por parte da empresa: o atendimento e as condições contratuais.

O ano de 2009 foi o ano com menos respostas por parte da empresa relativamente aos comentários dos reclamantes (Anexo C, Gráfico 2). A partir de 2010 houve um aumento de respostas por parte da empresa, sendo que em 2011 e 2012 foi quando houve mais respostas por parte da empresa comparativamente aos comentários dos reclamantes. Contudo, registou-se uma queda em 2013, relativamente ao número de respostas por parte da empresa e quem mais comentou no *site* sobre as reclamações foi a comunidade (Anexo C, Gráfico 3), concluindo que esta está atenta ao que está acontecer e, como referem os autores Lee e Song (2010), partilha opiniões e experiências *on-line*. Aqui deparamo-nos com os três grupos de clientes identificados anteriormente na literatura: reclamantes, respondentes e observadores (Lee e Song, 2010). A análise da satisfação dos reclamantes revelou ser maioritariamente desconhecida no *site* PQ. A classificação de desconhecido, insatisfeito e satisfeito baseou-se no que os reclamantes comentavam no *site* após a resolução por parte da empresa, sendo que se considerou satisfeito quando o cliente respondia - situação resolvida - e insatisfeito - situação não resolvida-. Para cada motivo, a satisfação do cliente é maioritariamente desconhecida (Anexo C, Gráfico 4), podendo assim concluir-se que não há interesse significativo, por parte dos clientes em divulgar o seu nível de satisfação nas redes sociais após a resolução por parte da empresa.

4.3 Web 2.0 e a gestão de reclamações - A visão dos reclamantes

Dos 76 inquéritos enviados houve 17 respostas (5 de sexo feminino e 12 de sexo masculino, da faixa etária 18-50). Os dois motivos principais que levaram os respondentes a exporem as suas reclamações no Portal da Queixa foram os seguintes: “Porque a minha queixa terá maior visibilidade” (6 pessoas, 35%); “Este foi o último recurso após ter usado todos os outros meios de contacto com a empresa” (6 pessoas,

35%); seguido do “Porque o portal irá ajudar a comunicar com a entidade” (3 pessoas, 18%); e por fim “Porque o portal irá ajudar a resolver o problema” (1 pessoas, 6%) assim como “Outro” (1 pessoas, 6%) (Anexo C, Gráfico 5). É relevante reter que os clientes têm noção do poder das redes sociais e sabem que as suas reclamações terão mais visibilidade no *site*. A maioria dos inquiridos já tinham recorrido a outros meios para reclamar antes de o fazer no portal (16 pessoas, 94%), sendo que o canal mais usado para reclamar é o telefone (35%), seguido do *e-mail* (17%) e da loja (18%) (Anexo C, Gráfico 6).

Aquando a pergunta: se sentiu que a empresa respondeu mais rapidamente quando recorreu ao *site* PQ, os respondentes referiram maioritariamente que sim (47%), seguido de indiferente (41%) e não (12%), concluindo deste modo que nas redes sociais há efectivamente um *feedback* mais rápido por parte da empresa. Relativamente à recompensa e ao pedido de desculpas, as respostas são em grande parte negativas. A nível de recompensa, 16 pessoas responderam que não e uma que sim (pontos e dinheiro em chamadas), e relativamente ao pedido de desculpas, 14 pessoas não o receberam, enquanto 3 afirmam que sim, chegando assim à conclusão de que a recompensa e o pedido de desculpas não estão necessariamente incluídos no processo de gestão de reclamações nas redes sociais da empresa como sugerem os autores Tax e Brown (1998), Estelami (2000) e Davidow (2003).

A resolução do problema é identificada, em grande parte, como “não resolvida” após o processo de gestão de reclamações através do portal (10 respostas negativas e 7 positivas), sendo que o grau de satisfação após a reclamação no Portal da Queixa é na sua maioria “muito insatisfeito” (47%), seguido de “insatisfeito” (18%) tendo em conta que 3 inquiridos estão nem satisfeitos nem insatisfeitos, assim como o mesmo número

de respondentes diz que está “satisfeito” e nenhum estando “muito satisfeito” com a empresa (Anexo C, Gráfico 7).

4.4 Web 2.0 e a gestão de reclamações - A visão das organizações

A seguinte análise contém oito categorias relativas à Web 2.0/redes sociais e à gestão das reclamações, que se revelaram importantes ao longo da literatura consultada e da própria codificação das entrevistas: equipa dedicada e monitorização, normas de intervenção, mecanismos de incentivo aos clientes, adesão ao Portal da Queixa, processo de gestão de reclamações, processos de *follow-up* e indicadores de gestão, acordos de nível de serviço e por fim, formação dos colaboradores.

4.4.1 Equipa dedicada e monitorização

Com a chegada da Web 2.0 houve uma mudança na detenção de poder (Kietzmann *et al.*, 2011), pois o próprio utilizador participa na criação de conteúdo e expõe as suas opiniões (O'Reilly, 2005; Constantinides e Fountain, 2008; Andriole, 2010; McHaney, 2012; Click e Petit, 2010), sejam elas positivas ou negativas, em sites denominados por redes sociais (Boyd e Ellison, 2007). Para as empresas torna-se então relevante saberem se há e onde, conversas sobre elas, mas também deter conhecimento sobre a concorrência de modo a perceber onde se encontra ativa (Kietzmann *et al.*, 2011). O conhecimento do que é dito sobre as empresas no ambiente *on-line* é fundamental, e para isso, as empresas dispõem de várias ferramentas de pesquisa que as podem ajudar, como por exemplo o Google Alerts (Kietzmann *et al.*, 2011).

No caso da TMN e de acordo com a responsável pela gestão de reclamações, a importância dada pela empresa aos canais da Web 2.0 para reclamações e a preocupação

com este tema é bastante elevada, o que se comprova pelo facto de a empresa ter criado um canal específico, com uma equipa de colaboradores dedicada, tal como recomendado por Kane *et al.* (2009). Uma das responsabilidades fundamentais da equipa referida, é a monitorização constante e permanente de um número alargado de páginas web, da blogosfera e das redes sociais. Os responsáveis pela gestão das redes sociais na TMN, reiteram que “nas redes sociais o principal é que temos de estar muito atentos”. A empresa monitoriza *a web* à procura de comentários sobre si própria, tal como recomendado por Kietzmann *et al.* (2011), tendo começado inicialmente apenas no *facebook* e no *Twitter*, de forma a ganhar prática e consolidar experiência.

A TMN tem uma orientação estratégica a dois níveis – uma atuação reactiva que consiste em dar resposta às sugestões, reclamações e pedidos apresentados pelos clientes e uma actuação pró-activa que consiste em procurar que os clientes estejam satisfeitos.

4.4.2 Normas de intervenção

Um aspecto significativo referido pela empresa, é o facto de as redes sociais terem uma grande dimensão e de uma pequena situação poder desencadear muitos comentários e *posts*, podendo originar grande visibilidade para uma dada reclamação. Assim, a atuação da equipa tem de ser preventiva e simultaneamente cuidada e atenta. Preventiva no aspecto já referido da monitorização e cuidada na identificação das várias situações.

Quando identificada, uma situação é analisada num fórum interno, numa actuação conjunta, para perceber a sua criticidade e a sua probabilidade de se tornar viral. Esta análise serve muitas vezes como um alerta para a organização, sendo assim por vezes alargada a todos os canais, para se ter uma visão única, uma resposta única,

ou seja, muitas das vezes as redes sociais são um alerta para outras questões. Nesses casos é tomada uma atitude conjunta a nível dos diferentes canais, para garantir coerência e trabalhar uma abordagem única.

4.4.3 Mecanismos de incentivo aos clientes

A empresa não possui quaisquer mecanismos ou incentivos para que quando os clientes estejam satisfeitos o divulguem nas redes sociais. Os inquéritos de satisfação são feitos aos clientes no âmbito das visitas às lojas e do contacto telefónico com a empresa, pois o questionário de satisfação é despoletado automaticamente sempre que o canal de entrada é uma loja ou um telefone. No caso do canal de entrada ser uma rede social, não há sistematização desta intervenção, podendo ser feita casuisticamente.

4.4.4 Adesão ao Portal da Queixa

Ao constatar a existência de reclamações dos seus clientes no Portal da Queixa, a TMN optou por estar presente no portal, por duas razões fundamentais – o acesso a tudo o que lá é publicado e também a possibilidade de resposta a qualquer questão que seja lá colocada. Esta presença é coerente com a estratégia da empresa de presença e intervenção nas redes sociais.

A TMN considera que quer seja pela gestão de reclamações, quer pela gestão das redes ou pelo site Portal da Queixa o ambiente *on-line* não é de todo considerado como uma ameaça, mas antes uma oportunidade de melhoria. Trata-se apenas de mais um canal, que pode eventualmente ter mais visibilidade que qualquer outro e que requer mais cuidado a nível de gestão.

4.4.5 Processo de gestão das reclamações

O processo de gestão de reclamações *off-line* e *on-line* é o mesmo a nível de tratamento de reclamações, mudando apenas o canal. No *off-line* existem os canais tradicionais – loja, telefone, carta, *fax*, *e-mail* e livro de reclamações e no *on-line* existem – o *site* da empresa, as redes sociais *Twitter*, *facebook* e o Portal da Queixa, sendo que estes dois últimos têm uma maior visibilidade. A TMN considera que o canal privilegiado para as reclamações é o telefone, por ser mais rápido e mais fácil para o cliente. E em segundo lugar, eventualmente as lojas. As reclamações por parte dos clientes têm vindo a aumentar nas redes sociais, apesar de não terem a mesma expressão que o telefone.

O processo de gestão de reclamações *off-line* está definido da seguinte forma: O cliente TMN pode reclamar ou apresentar a sua sugestão por um dos vários canais *off-line* já referidos. Todos os canais registam estes pedidos dos clientes. Se o canal tiver autonomia para tratar, trata de imediato, se não passa para o *back office* das reclamações. O *back office* é suportado por uma aplicação cujo objetivo é tratar a reclamação o mais rapidamente possível, com base na respectiva antiguidade e também em algumas prioridades atribuídas pela aplicação, consoante vários fatores como o tipo de cliente ou a tipologia. Quando a reclamação é resolvida, a prioridade é dar feedback ao cliente sempre por contacto telefónico. No caso de não se conseguir contactar com o cliente há recurso a outros canais, nomeadamente *sms*.

No caso do processo de gestão de reclamações *on-line*, o processamento é muito parecido com o processo *off-line* o que muda é o canal de entrada da reclamação e o aspecto da escrita é tido em consideração. O processamento é o seguinte: Quando um cliente apresenta uma reclamação no *site* ou nas redes sociais, deve fazê-lo escrevendo

de forma correta e obedecendo às regras de linguagem que estão por exemplo presentes no *facebook*. Se não o fizer, a TMN decide se responde ou não ao cliente. Ao ser aceite a reclamação, são, então, pedidos ao cliente dados adicionais para análise da situação, os quais devem ser enviados por *e-mail* ou por mensagem privada e nunca em público, dada a sua confidencialidade. É analisada a situação do cliente sendo depois enviada uma resposta ao cliente por carta, por *e-mail* ou por telefone. Em seguida a reclamação é fechada na rede social onde tinha sido apresentada. Sempre que alguma reclamação é colocada nas redes sociais ela é tratada de imediato. A análise da reclamação é feita da mesma forma, pela mesma equipa não havendo assim um tratamento diferenciado.

Se a reclamação for apresentada através do site Portal da Queixa, o processo é o seguinte: O consumidor tem de se registar previamente no Portal da Queixa, fornecendo um conjunto de dados que permitam aferir a sua credibilidade e veracidade, nomeadamente nome, número de telefone, número de contribuinte (obrigatório), localidade de residência e data de nascimento. Deve escolher um nome de utilizador e uma *password*. Para apresentar a sua reclamação, o utilizador do portal deve preencher um formulário. O formulário tem um campo privado, onde se podem colocar informações confidenciais direccionadas só para a entidade, nomeadamente número de contribuinte, número de bilhete de identidade ou número de cliente. Existe também a possibilidade de anexar documentos, que possam fundamentar e também auxiliar a identificar o próprio problema e a ajudar na sua resolução.

A reclamação é registada internamente, depois moderada e analisada por uma equipa de advogados externos que faz a triagem de todas as reclamações que entram, pois existem reclamações que não têm qualquer fundamento. No caso de reclamações agressivas ou que revelem um comportamento menos adequado, por exemplo a nível de

linguagem, elas não serão aceites. A partir do momento em que a reclamação é aprovada, ela é publicada e é reencaminhada para a entidade visada.

O objectivo da empresa é conseguir resolver as reclamações quando são apresentadas, remetendo para *back office* apenas as estritamente necessárias. O objectivo assim é reduzir cada vez mais as reclamações, daí a realização dos questionários de satisfação, para aferir o que está a falhar e onde é preciso melhorar.

4.4.6 Processos de follow-up e indicadores de gestão

Segundo a teoria, a informação obtida ao longo do processo de gestão de reclamações deve ser registada e utilizada para reduzir as causas e as razões que originaram a reclamação, sendo esse o principal foco, e não tanto reduzir o número de reclamações em si (Johnston e Mehra, 2002). Logo, uma boa gestão de reclamações não deve ser desenhada apenas para resolver problemas, mas também para identificar as potenciais causas que levam à insatisfação do cliente (Nyer, 2000; Johnston e Mehra, 2002). No fim do processo, a empresa deve contactar o cliente a fim de obter feedback por parte deste e saber se o mesmo se encontra satisfeito com a resolução oferecida – processos de *follow-up* (Johnston e Mehra, 2002; La e Kandampully, 2004). A TMN possui processos deste tipo implementados para as reclamações *off-line*; no *on-line* não existem, exceto para casos específicos, nomeadamente com determinadas *timelines*.

A TMN elabora relatórios de equipa e individuais, periódicos, quantitativos e qualitativos relativos a gestão de reclamações, para aferir da qualidade do serviço prestado e para uma melhor gestão operacional da equipa.

A nível da gestão da presença nas redes sociais, também são compilados um conjunto de indicadores que acompanham tanto o desempenho a nível de tratamento de

reclamações – se foi respondida a tempo, se todas tiveram resposta ou não, percentagem de reclamações do número de posts, temas mais quentes (serviço, produtos, facturação, etc.), como a performance em termos de posicionamento das redes sociais – mais ou menos fãs, incremento dos fãs, número de *posts*, percentagem de resposta dos *posts* colocados.

4.4.7 Acordos de nível de serviço

O *Service Level Agreement* (SLA), acordos de nível de serviço do tratamento de reclamações em *back office* é de três dias, ou seja, as reclamações devem ser tratadas em três dias, havendo todavia um esforço no sentido de as tratar sempre no menor espaço de tempo possível. No entanto, quando um pedido entra numa equipa, esta tem 18 horas para o tratar. Isto porque, como os pedidos muitas vezes precisam de ser reencaminhados, os SLA's das equipas têm de ser mais pequenos.

No caso da equipa dedicada das redes sociais, o SLA é de apenas duas horas para responder, ou seja se alguém puser um *post*, um elemento da equipa vai contactá-lo em duas horas para obter os seus dados. O horário de funcionamento é do conhecimento do cliente e por isso se o *post* for feito no período da meia-noite às nove, será respondido na manhã seguinte.

4.4.8 Formação dos colaboradores

As empresas precisam de ter práticas que motivem e permitam aos colaboradores agirem rapidamente, de forma autónoma e eficaz, em caso de ocorrência de falha (Tax e Brown, 1998; Johnston e Mehra, 2002). Contudo estas práticas só são bem-sucedidas caso os colaboradores forem formados de modo a possuírem o

conhecimento sobre a estrutura, os processos e os procedimentos da empresa (Boshoff, 1997; Eccles e Durand, 1998; La e Kandampully, 2004). A formação dos colaboradores torna-se então num ponto-chave, de modo a que estes estejam aptos a resolverem as reclamações em questão (Tax e Brown, 1998; Johnston e Mehra, 2002).

A empresa TMN proporciona formação aos seus colaboradores, não só formação inicial como formação contínua. Normalmente tenta-se que os colaboradores que tratam das reclamações sejam oriundos já de outros canais, nomeadamente o telefónico 1696, pois obtém-se um *know-how* muito grande dado o tratamento das reclamações, nesse canal ser ainda mais exigente. A formação é toda ministrada em sala, com aplicação de casos práticos e ao longo da formação são realizados vários testes pelos formandos. No final, da formação em sala, é proporcionada uma componente prática que decorre no *call center* onde vão receber chamadas e depois atender para praticar. A conclusão da formação passa por um teste final. Após a formação há um plano de acompanhamento de três meses, em que os colaboradores são monitorizados. Em função dessa monitorização são identificadas áreas de melhoria e sugeridos planos de ação para colmatar as suas dificuldades. Adicionalmente existe formação contínua, tendo cada assistente da gestão de reclamações um mínimo mensal de duas horas de formação.

Os colaboradores do *on-line* são selecionados entre elementos já com alguma experiência no atendimento e de serviços. Portanto já conhecem o negócio, conhecem temas que tipicamente surgem e como é que os clientes abordam, como é que os clientes se dirigem à empresa e o que eles pretendem. Ao ingressar na equipa é-lhes ministrada uma formação específica em redes sociais a nível de regras para falar com o cliente, cuidados na escrita, respostas-chave, e a utilização de um conjunto de textos pré-formatados. Está também disponível um guião com normas sobre a generalidade das

situações e um guião específico de alerta que é utilizado quando surgem temas que suscitem dúvidas.

5. Considerações Finais

O objetivo principal do estudo consistia na análise das características da gestão de reclamações nas redes sociais. Após o estudo estas revelaram ser a nível do impacto que as reclamações podem ter devido à visibilidade e dimensão proporcionada pelas redes sociais, e ao facto de qualquer indivíduo poder expor a sua opinião, seja ela negativa ou positiva, detendo em grande parte o controlo do que é exposto nas redes. Através da revisão da literatura foi permitido responder a dois dos objetivos do estudo:

- analisar as características da gestão de reclamação *off-line*;
- e as características da Web 2.0/redes sociais.

Relativamente ao terceiro objetivo específico que consistia em analisar a mudança do processo de gestão de reclamação das empresas com o surgimento das redes sociais, conclui-se que não houve uma mudança no processo de gestão de reclamações propriamente dito, mas sim a nível estratégico, no sentido em que as empresas tomam a decisão de estar ou não presentes nas redes sociais, como neste caso no Portal da Queixa. A empresa estudada considera as redes sociais como mais um canal, onde a única mudança que houve foi ao nível da visibilidade e dimensão deste canal em comparação aos canais tradicionais – loja, telefone, carta, e-mail, fax etc., afirmando que a forma de tratar as reclamações permanece idêntica. Esta mudança levou a que o tempo de resposta (e por sua vez os acordos de níveis de serviço - *Service Level Agreement* - SLA) também se alterasse, sendo este mais curto para as redes sociais, onde se constata que a rapidez de resposta é um fator fundamental. Este novo canal levou à criação de equipas especializadas nas redes sociais, assim como à

formação específica que indica como atuar, “falar” nas redes com os clientes. Surgiu a necessidade de ter uma atuação de prevenção, atenta e coerente.

Por fim, tendo em vista a literatura e ao estudo de caso realizado apresenta-se a proposta dos fatores a serem considerados para a gestão de reclamações nas redes sociais, que dá resposta à questão de investigação proposta:

- Ter processos simples, claros, fáceis de aceder e entender tanto para os clientes como para os colaboradores;
- Fornecer uma resposta rápida, devido a grande visibilidade do canal;
- Dar sempre resposta ao cliente;
- Pedir dados do cliente por mensagem privada, e-mail ou telefone, devido a confidencialidade dos mesmos;
- Formar colaboradores de modo a estarem aptos para resolverem as reclamações e motivá-los a fim de os incentivar a satisfazer os reclamantes;
- Dar autonomia aos colaboradores para resolver determinadas reclamações;
- Manter o reclamante informado durante todo o processo de resolução da reclamação e pedir desculpa pela situação do problema;
- Recompensar o cliente pela falha ocorrida e obter conhecimento da sua compreensão;
- Deter processos de *follow-up* nas redes para verificar junto do cliente após a resolução;
- Focar na redução das causas das reclamações, ao invés da redução do volume, ou seja recolher dados durante o processo para evitar/corrigir os problemas e poder melhorar o próprio processo;
- Deter uma atuação preventiva, atenta e coerente;
- Monitorizar a web/ redes sociais à procura de situações problemáticas relativas à empresa de modo a resolvê-las e evitar que se propague (atuação pró-activa);

Esta proposta de fatores a considerar na gestão de reclamações nas redes sociais revela-se de grande importância para as empresas nos dias de hoje. Sendo assim, este estudo serve de alerta para as empresas formularem e melhorarem constantemente as suas políticas e estratégias de presença na Web 2.0, redes sociais.

No que se refere às limitações deste estudo, é possível apontar o facto do tema de investigação ser estratégico para as empresas e, por ser um tema que deixa a empresa fragilizada, poderá ter algum tipo de enviesamento nas respostas. Esta limitação procurou ser reduzida por terem sido conduzidas entrevistas presenciais e em profundidade, mas mesmo assim só foi possível ter acesso a três entrevistados da empresa.

A nível académico este estudo constitui, no nosso entender, um dos primeiros estudos que analisa a gestão de reclamações no ambiente Web 2.0. Como uma investigação de natureza exploratória, inúmeras questões emergem como sugestões para novas investigações, como a condução de um *action research* que considere a proposta realizada e implemente uma estratégia de atuação em relação às reclamações em redes sociais *on-line*. Uma outra abordagem seria conduzir uma investigação que analise a visão da comunidade Web 2.0, neste caso, os utilizadores/clientes que reclamam nas redes sociais.

Referências

- Alexa The Web Information Company (2013). The top 500 sites on the web [Em linha]. Disponível em:
<http://www.alexa.com/topsites> [Acesso em: 2013/7/1].
- Álvarez, L.S., Casielles, R.V. e Martín, A.M.D. (2011). Analysis of the role of complaint management in the context of relationship marketing. *Journal of Marketing Management* 27 (1-2), pp.143-164.
- Andreassen, T.W. (2001). From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge? *Journal of Service Research* 4 (1), pp.39-49.
- Andriole, S. J. (2010). Business impact of Web 2.0 technologies. *Communications of the ACM* 53 (12), pp.67-79.
- Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management* 8 (2), pp.110-130.
- Boulos, N.K. e Wheelert, S. (2007). The emerging Web 2.0 social software: an enabling suite of sociable technologies in health and health care education. *Health Information and Libraries Journal* 24 (1), pp.2-23.
- Boyd, D.M. e Ellison, N.B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication* 13 (1), pp.210-230.
- Click, A. e Petit, J. (2010). Social networking and Web 2.0 in information literacy. *The International Information & Library Review* 42 (2), pp.137-142.
- Constantinides, E. e Fountain, S.J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 9 (3), pp.231-244.
- Cormode, G. e Krishnamurthy, B. (2008). Key differences between Web 1.0 and Web 2.0 [Em linha]. Disponível em:
<http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/2125/1972> [Acesso em: 2013/5/13].
- Cunliffe, M. e Johnston, R. (2007). Complaint management and the role of the chief executive. *Service Business* 2 (1), pp.47-63.
- Davidow, M. (2003). Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research* 5 (3), pp.225-250.
- Day, R.L., Grabick, K., Schaetzle, T. e Staubach, F. (1981). The Hidden Agenda of Consumer Complaining. *Journal of Retailing* 57 (3), pp.86-106.

- Eccles, G. e Durand, P. (1998). Complaining customers, service recovery and continuous improvement. *Managing Service Quality* 8 (1), pp.68-71.
- Estelami, H. (2000). Competitive and procedural determinants of delight and disappointment in consumer complaint outcomes. *Journal of Service Research* 2 (3), pp.285-300.
- Fornell, C. e Wernerfelt, B. (1988). A model for customer complaint management. *Marketing Science* 7 (3), pp.287-298.
- Gould, L.S. (2009). What Web 2.0 means to you, *Manage*, pp.36-37.
- Handsfield, L.J., Dean, T.R. e Cielocha, K.M. (2009). Becoming Critical Consumers and Producers of Text: Teaching Literacy with Web 1.0 and Web 2.0. *The Reading Teacher* 63 (1), pp.40-50.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. e Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing* 18 (1), pp.38-52.
- Johnston, R. e Mehra, S. (2002). Best-practice complaint management. *Academy of Management Executive* 16 (4), pp.145-154.
- Kane, G.C., Fichman, R. G., John, G. e John, G. (2009). Community Relations 2.0. *Harvard Business Review* pp.45-50.
- Kaplan, A.M. e Haenlein, M., 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53 (1), pp.59-68.
- Kietzmann, J.H., Hermkens, K., McCarthy, I.P. e Silvestre, B.S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons* 54, pp.241-251.
- La, K.V. e Kandampully, J. (2004). Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management. *Managing Service Quality* 14 (5), pp.390-401.
- Lee, Y.L. e Song, S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior* 26 (5), pp.1073-1080.
- Levy, M. (2009). WEB 2.0 implications on knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 13 (1), pp.120-134.
- Lovelock, C. e Wirtz, J. (2010). *Services Marketing People, Technology, Strategy*, 7^a Ed. United States of America: Perason.

- McHaney, R.W. (2012). *Web 2.0 and Social Media for Business* [Em linha]. Disponível em: <http://bookboon.com/en/web-2-0-and-social-media-for-business-ebook> [Acesso em: 2013/05/20].
- Nyer, P.U. (2000). An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. *Journal of Consumer Marketing* 17 (1), pp.9-19.
- Oliver, L.R. (1980). A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research* 17 (4), pp.460-469.
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. *Communications & Strategies* 65 (1), pp.17-37.
- Shang, S.S.C., Li, E.Y., Wu, Y.e Hou, O.C.L. (2011). Understanding Web 2.0 service models: A knowledge-creating perspective. *Information & Management* 48, pp.178-184.
- Tax, S.S. e Brown, S.W. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review* 40 (1), pp. 75-88.
- Theodore, L. (1983). After the Sale Is Over. *Harvard Business Review*, pp.1-8.
- Trusov, M., Bucklin, R.E. e Pauwels, K. (2009). Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Jornal of Marketing* 73, pp.90-102.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research Design and Methods*, 4^a Ed. United States of America: SAGE.
- Zeithaml, V., Bitner, M.J. e Gremler, D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*, 4^a Ed. New York:McGraw-Hill/Irwin.

Anexos

Anexo A – Guiões de entrevistas

Guião 1: Gestão das reclamações

1. Processo de Gestão de Reclamações

- Como se dá a gestão de reclamações na empresa – Existe um processo definido?
- Este processo contempla o ambiente off-line/on-line?
- Com o aparecimento da Web 2.0 e das redes sociais houve alguma mudança no processo de gestão de reclamações?
- Existe um só departamento para a gestão de reclamações off-line/on-line?
- A gestão de reclamações é feita pela própria empresa ou recorre ao outsourcing? Call centers externos/contratados?
- Quando um funcionário recebe uma reclamação este fica responsável por ela ou reencaminha para o departamento em questão?
- Existe algum canal privilegiado para as reclamações? (loja, via carta, via e-mail, redes sociais, blog)

2. Formação dos Colaboradores

- A empresa dá formação aos seus colaboradores sobre como devem-se comportar face a uma reclamação off-line/ on-line?
- Reuni a seguinte reclamação: “Sou portador do numero 931***** o qual foi feita a portabilidade para a operadora TMN a 5 Maio de 2011 para um tarifário pré pago. Dia 7 de Setembro de 2011 deixou de funcionar, não podendo fazer chamadas. Estou farto de me dirigir a uma loja TMN e nunca me resolvem a situação vão me fornecendo números temporários de 1 Semana e o meu velho número nunca é restabelecido ? Não percebo como isto pode acontecer? no sistema Informático dizem-me que está tudo bem já me fizeram 4 vias do Cartão SIM e o problema mantêm-se.”
- Em relação a esta reclamação acha que foi uma falha por parte da empresa ou dos colaboradores em questão?

3. Repercussões de uma reclamação na empresa

- São feitos relatórios sobre as reclamações/ recolha de dados?
- Se sim, qual o objectivo principal destes?

- A empresa realiza processos de follow-up junto dos seus clientes?
- A empresa recorre frequentemente ao “churn rate” para avaliar o número de desistências relativas aos clientes que fizeram reclamações?
- A empresa na sua opinião foca-se na redução do volume das reclamações?

4. Acordos de níveis de serviços (SLA)

- A equipa de gestão de reclamações detém *Service Level Agreement* (SLA)?
- Quando referem ao cliente que entraram em contacto com este referem também o tempo que levará a obterem uma resposta?

5. Web 2.0

- Qual a importância dada pela empresa aos canais da web 2.0 (blogs, redes sociais etc) para as reclamações?
- A empresa monitoriza a web à procura de comentários sobre si própria? Em caso afirmativo, tem algum tipo de actuação? Qual?
- Com a chegada da Web 2.0 houve uma mudança de poder, onde o próprio utilizador participa na criação de conteúdo e expõe as suas opiniões. Em relação a essa mudança como é que a empresa se ambientou?
- Considera o ambiente *on-line* como uma ameaça?
- O que leva a empresa a estar presente no *site* “Portal da Queixa”?
- Quando pedem para o cliente entrar em contacto via mensagem privada o que lhe é dito?
- A empresa contém mensagens préfeitas para os seus clientes?
- Têm mecanismos ou incentivos para que as pessoas quando estão satisfeitas o divulguem, por exemplo no *site* “Portal da Queixa”?

Guião 2: Gestão das redes sociais

1. Processo de Gestão de Reclamações

- Como se dá a gestão de reclamações na empresa – Existe um processo definido a nível *on-line*?
- Com o aparecimento da Web 2.0 e das redes sociais houve alguma mudança no processo de gestão de reclamações?
- A gestão das redes sociais é feita pela própria empresa ou recorre ao outsourcing?
- Quando um funcionário recebe uma reclamação este fica responsável por ela ou reencaminha para o departamento em questão?
- Existe algum canal privilegiado para as reclamações? (loja, via carta, via e-mail, redes sociais, blog)

2. Formação dos Colaboradores

- A empresa dá formação aos seus colaboradores sobre como devem-se comportar face a uma reclamação *on-line*?

3. Repercussões de uma reclamação na empresa

- São feitos relatórios sobre as reclamações/ recolha de dados?
- Se sim, qual o objectivo principal destes?
- A empresa realiza processos de follow-up junto dos seus clientes?

4. Acordos de níveis de serviços

- A equipa de gestão de reclamações detém *Service Level Agreement* (SLA)?
- Quando referem ao cliente que entraram em contacto com este referem também o tempo que levará a obterem uma resposta?

5. Web 2.0

- Qual a importância dada pela empresa aos canais da web 2.0 (*blogs*, redes sociais etc) para as reclamações?
- A empresa monitoriza a web à procura de comentários sobre si própria? Em caso afirmativo, tem algum tipo de actuação? Qual?
- Com a chegada da Web 2.0 houve uma mudança de poder, onde o próprio utilizador participa na criação de conteúdo e expõe as suas opiniões. Em relação a essa mudança como é que a empresa se ambientou?

- Considera o ambiente on-line como uma ameaça?
- O que leva a empresa a estar presente no *site* “Portal da Queixa”?
- Quando pedem para o cliente entrar em contacto via mensagem privada o que lhe é dito?
- A empresa contém mensagens préfeitas para os seus clientes?
- Têm mecanismos ou incentivos para que as pessoas quando estão satisfeitas o divulguem, por exemplo no *site* “Portal da Queixa”?

Guião 3: Portal da Queixa

- Quando e como surgiu esta ideia para este projecto “Portal da Queixa”?
- Qual o principal objectivo do *site*?
- Qualquer pessoa pode reclamar no *site*?
- Qual o processo? As etapas após uma reclamação ser exposta no *site*?
- Quem é que decide que uma reclamação está resolvida de modo a que ela seja identificada no *site* como resolvida?
- Qual a relação com as entidades? Elas é que entram em contacto com o portal ou é o portal que tem de o fazer?
- Na sua opinião o que leva as empresas a quererem estar presentes em *sites* como o “Portal da Queixa”?
- Quais os meios que utilizam para divulgar o *site*?

Anexo B – Questionário enviado para reclamantes do PQ

O seguinte questionário foi desenvolvido no âmbito de uma Tese de Mestrado em Marketing, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), cujo tema é a Gestão das Reclamações nas Redes Sociais.

Todos os dados recolhidos serão tratados apenas para fins académicos, garantindo assim a total confidencialidade dos mesmos, bem como, o anonimato dos respondentes.

A realização deste inquérito tem a duração de 5 minutos.

Peço-lhe que seja o mais honesto possível nas respostas uma vez que o sucesso deste estudo dependerá da veracidade das mesmas.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Ana Rafaela De Sousa Cláudio

***Obrigatório**

O que o levou a inscrever-se no *site* Portal da Queixa?* (escolher uma das opções)

- ☐ Para reclamar
- ☐ Para estar a par das reclamações feitas por outros utilizadores
- ☐ Outro:

O que o levou a expor a sua reclamação no *site* do Portal? (Motivo)* (pode escolher mais que uma opção)

- ☐ Porque o Portal irá ajudar a resolver o problema.
- ☐ Porque o Portal irá ajudar a comunicar com a entidade.
- ☐ Porque a minha queixa terá maior visibilidade.
- ☐ Este foi o último recurso após ter usado todos os outros meios de contacto com a empresa.
- ☐ Outro:

Antes de recorrer ao *site* do Portal da Queixa já tinha recorrido a outros meios para reclamar sobre o seu problema?*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se sim, quais?*

- ☐ Livro de reclamações
- ☐ Telefone (call centers)
- ☐ E-mail
- ☐ Fax
- ☐ Facebook
- ☐ Loja
- ☐ Outro:

Recebeu resposta por parte da empresa através desses meios?*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Sentiu que a empresa respondeu mais rapidamente quando recorreu ao *site* do Portal da Queixa?*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Indiferente

Recebeu algum tipo de recompensa por parte da empresa após ter reclamado?*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu sim, que tipo de recompensa?*

A empresa pediu-lhe desculpas pelo sucedido?*

- ☐ Sim
- ☐ Não

Atualmente qual o seu grau de satisfação para com a empresa TMN?*

(considerando 1: muito insatisfeito/ 2: insatisfeito/ 3: nem satisfeito, nem insatisfeito/ 4: satisfeito/ 5: muito satisfeito)

1 2 3 4 5

Muito insatisfeito ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito satisfeito

Após a sua reclamação no Portal da Queixa a sua situação ficou resolvida?*

☐ Sim

☐ Não

Sexo*

☐ Feminino

☐ Masculino

Idade*

Profissão

Anexo C – Gráficos

As reclamações do Portal da Queixa sobre a TMN

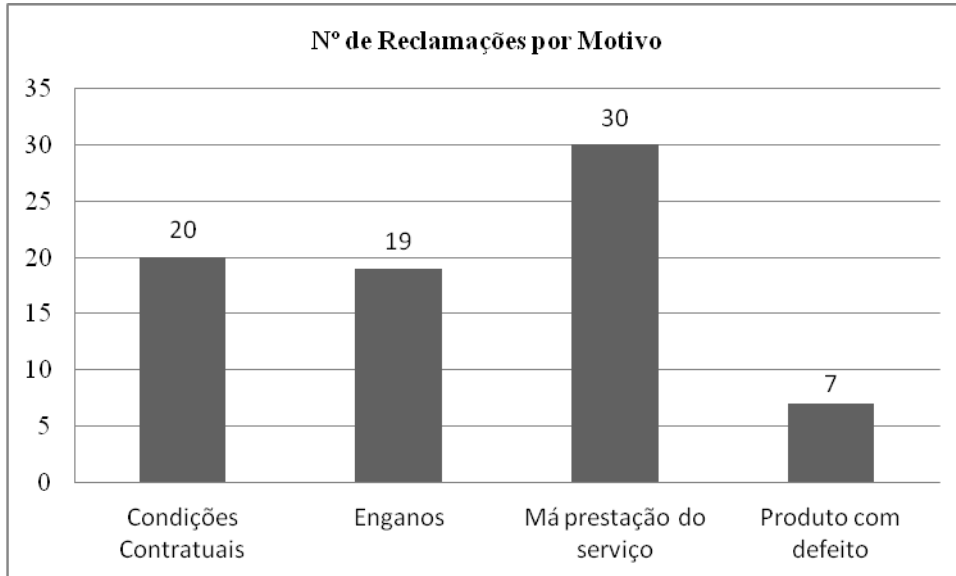


Gráfico 1: Número de reclamações por motivo

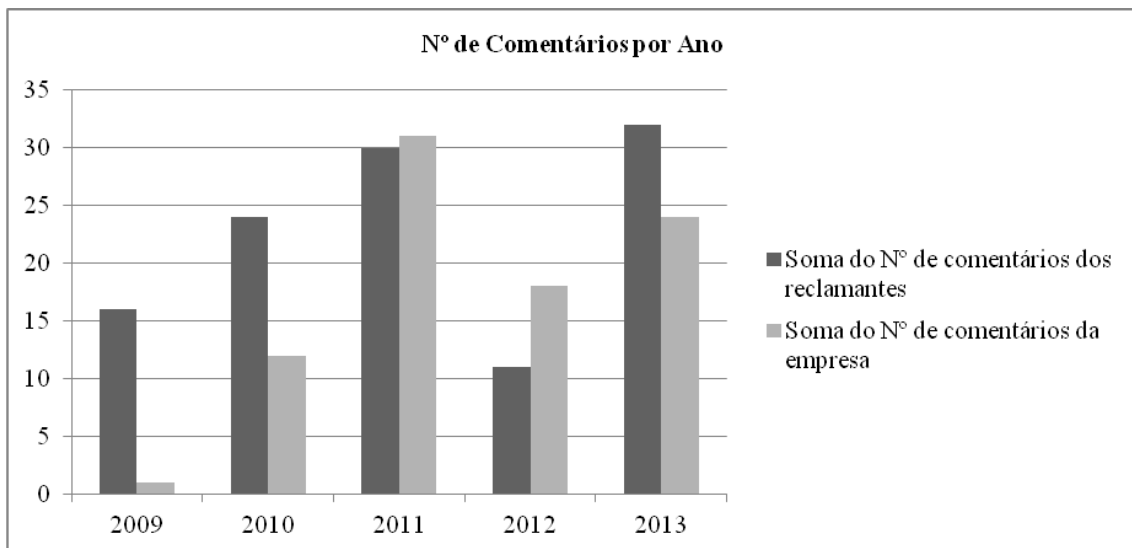


Gráfico 2: Número de comentários por ano

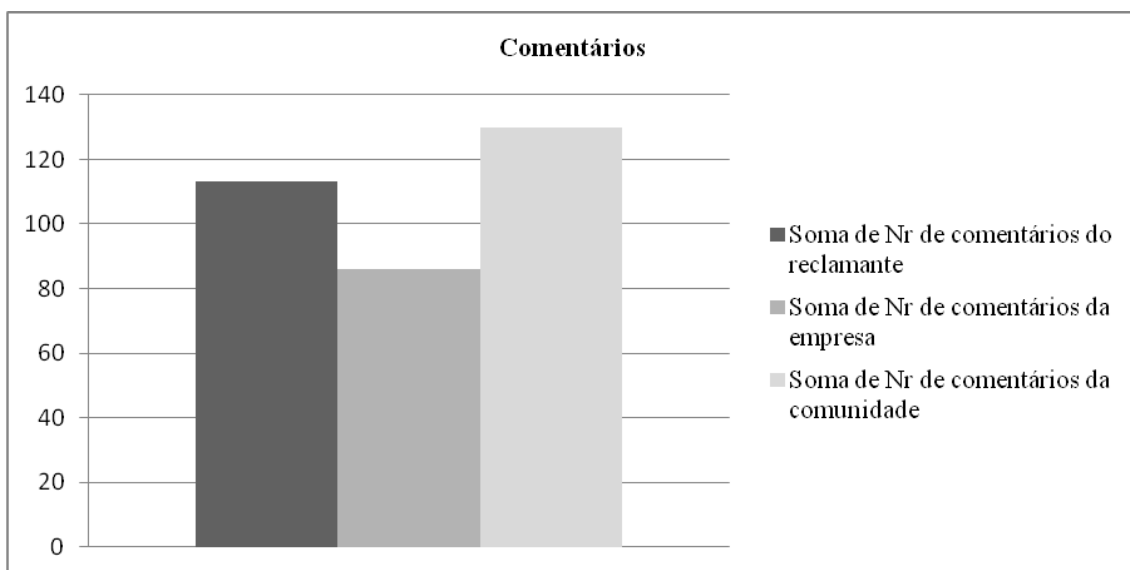


Gráfico 3: Comentários

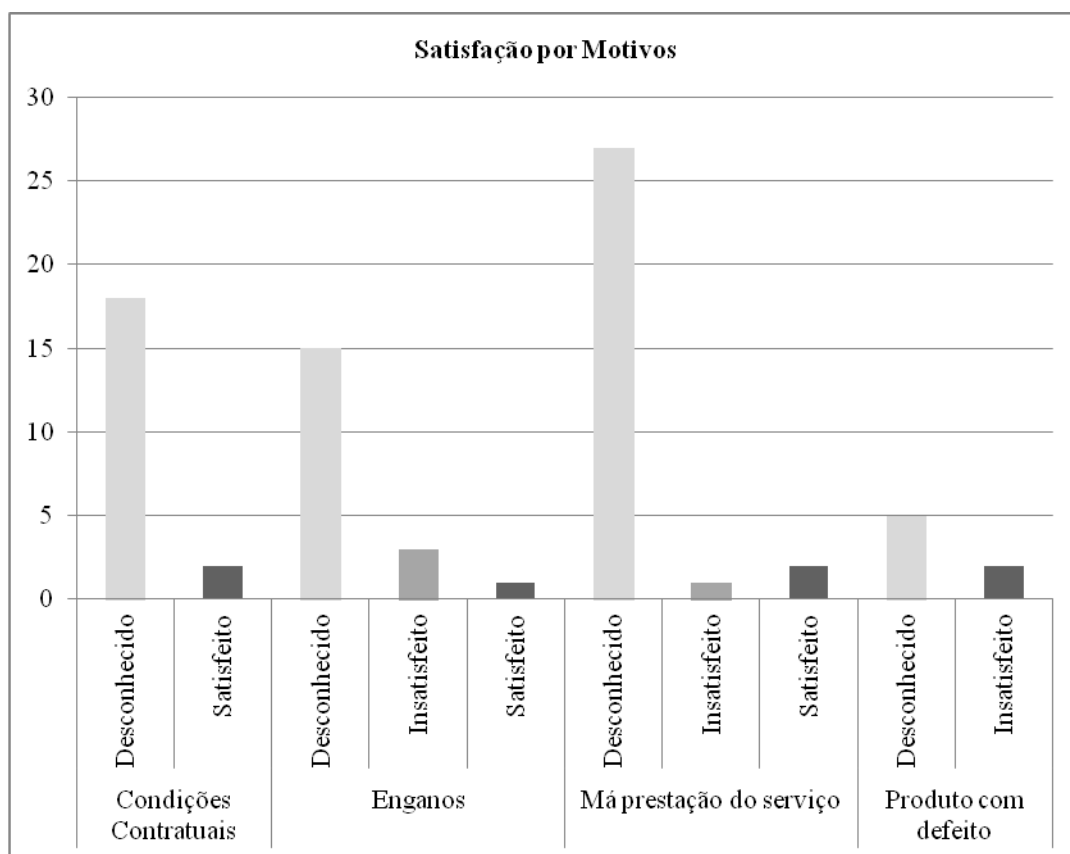


Gráfico 4: Satisfação por motivos

A visão dos reclamantes

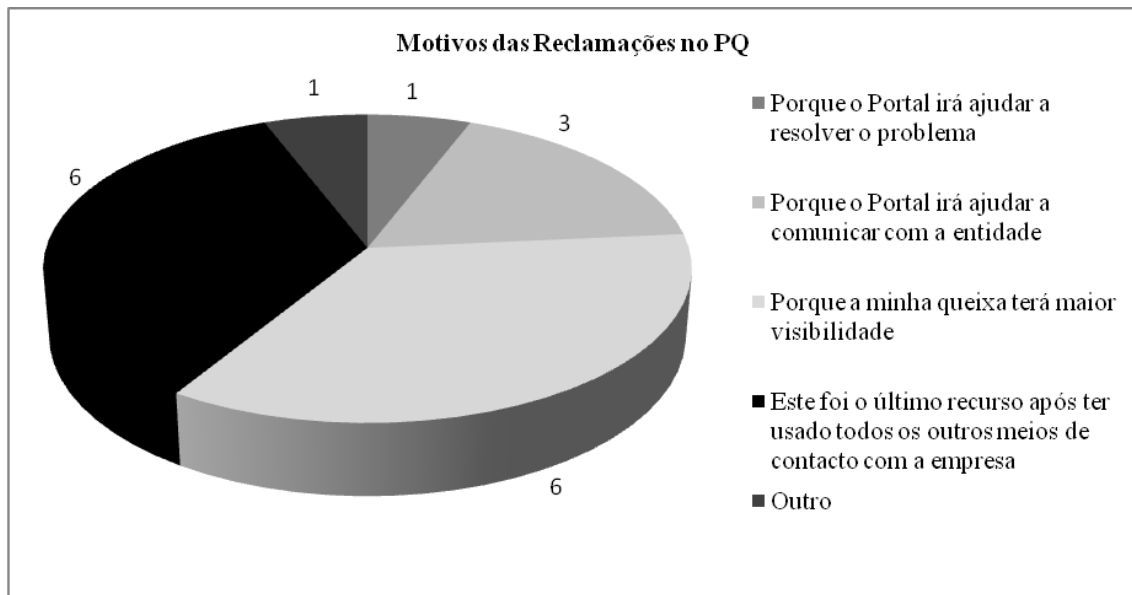


Gráfico 5: Motivos das reclamações no PQ

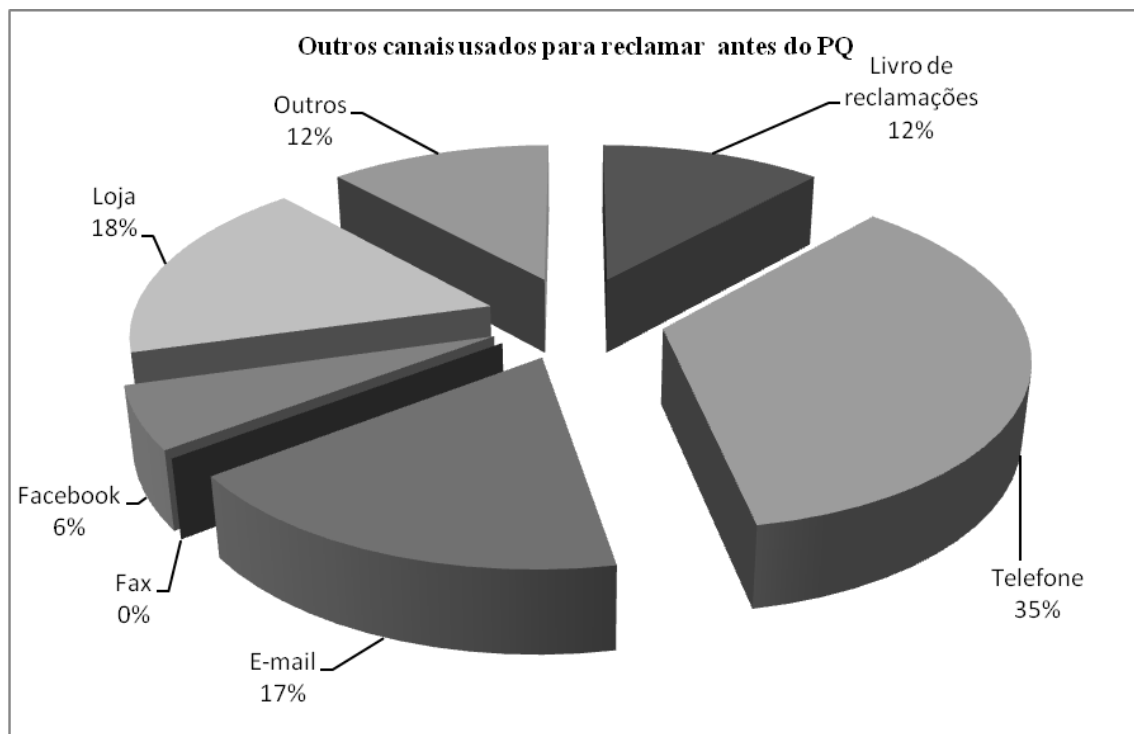


Gráfico 6: Outros canais usados para reclamar antes do PQ



Gráfico 7: Nível de satisfação com a empresa